

第1回富谷市行政改革懇談会 会議録

日時：平成29年7月21日（金）午前10時から正午まで

場所：富谷市役所3階 305会議室

出席委員：平岡委員，村上委員，工藤委員，成田委員，品川委員，草間委員

※計6名出席（1名欠席）

富谷市：市長，副市長，教育長

事務局：企画政策課行政改革推進室長，同主幹3名

オブザーバー：企画部長，総務部長，市民生活部長，保健福祉部長，建設部長，教育部長

1 開会（司会：企画部企画政策課行政改革推進室長）

2 開会挨拶（若生市長）

おはようございます。本日は、皆様それぞれ本当に忙しい中、懇談会にご出席いただいたこと、なによりも懇談会の委員としてご理解いただき、ご就任いただいたことに、心より感謝申し上げます。

昨年10月10日に、町から市へと大きな変換を向かえ、スタートしたところであります。常々お話をさせていただいているとおり、市制施行は、市になることが目的ではなく、どんな市を作っていくかが大切であるということで、そのためには、皆さんの声をいただきながらということで、総合計画を併せて策定したところです。

総合計画が本格的にスタートしたところでございますが、その中で、大きな懸念をされてきたことが、行財政改革が近年、しばらく行われてこなかった、既存の事業の見直し等も行ってこなかったということです。のちほど事務局から説明があると思いますが、富谷町の時代、昭和60年から第1次の行政改革に取り組んだわけでございます。期間が空いて、平成8年から第2次行政改革に取り組み、その後は切れ目なく、第3次、第4次、第5次と取り組みました。第5次が平成17年度で、この時に大綱を策定したのが最後となり、その後まったく行政改革の議論がされてきませんでした。今、気付いてみれば、常にそういう確認をしてこなかったこと、見直すべきことが見直されてこなかったということに繋がっています。新しい富谷市としてスタートするにあたり、そして、総合計画を確実に進めていく上では、いろいろな意味で、見直すべきことは見直していかなければならないと考えております。実は先立って、平成28年度にすでに行政改革の準備に取り組んでいくという形で、スタートはしておりまして、本格的に今年度、行政改革推進室を設けさせていただきまして、スタートをしたところでございます。

その上で、やはり庁内だけの議論だけでは、気付かない部分が多いわけですので、役所以外の民間の皆様方からの視点でいろいろなご意見をいただく場として、今回、皆様方をお願いをさせていただいたところでございます。

限られた時間ではございますが、今年度、内部での検討、そして皆様方からいただいたご意見を含めて、1年間かけてしっかりと行政改革に取り組んでまいりたいと思いますので、どうぞよろしく申し上げたいと思います。

3 委員・事務局紹介

※各委員から自己紹介ののち、司会より、事務局の紹介

※事務局より「資料-1」により、懇談会の進め方について説明。

懇談会の開催は、原則公開とすることとした。

4 議事

(1) 座長及び座長職務代理者の選任について

※座長が選任されるまでの間、若生市長を仮座長として議事が進行された。

①座長の選任

・委員の互選により、座長には草間委員（東北福祉大学特任教授）が選任された。

【草間座長あいさつ】

改めまして、みなさんおはようございます。

みなさんから、いろいろな意見が出て、英知が、富谷市、そして市民に還元できるような議事進行を心掛けてまいりたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。

※行政改革懇談会開催要綱第5条第1項の規定により、ここから座長により議事が進行された。

②座長職務代理者の選任

（草間座長）

議事につきましては、本日は3本用意されております。そのうち(1)座長の職務代理者の選任が残っております。懇談会開催要綱第5条第2項の規定では、「座長に事故あるとき、又は座長が欠けたときは、あらかじめ座長の指定する委員が、その職務を代理する。」となっております。この規定に基づきまして、職務代理者は平岡委員にお願いしたいと思います、よろしいでしょうか。

⇒「異議なし」の声

※懇談会開催要綱の規定により、座長職務代理者に、平岡委員が選任された。

(2) 富谷市の市政運営について

（草間座長）

続きまして、「(2)富谷市の市政運営について」、「(3)富谷市行政改革基本方針（案）について」は関連がございますので、事務局より一括説明をお願いいたします。

※事務局より資料3、資料4及び資料5に基づき説明。

(草間座長)

事務局より3つの資料について説明がありました。最初に資料3について、確認したいところなどがあれば、お聞き願いたいと思います。

(村上委員)

13ページの基金と地方債残高の部分で、平成31年度には財政調整基金が20億円となるという説明でしたが、そうであれば大変厳しいなという印象を持ちました。詳しく教えていただけてよろしいでしょうか。

(事務局)

平成27年度の財政調整基金の残高が約40億円となっておりますが、昨年度策定した平成31年度までの財政計画によりますと、平成31年度には財政調整基金が約20億円に減る見込みとなっております。そういった状況も把握しておりますので、そうならないよう行政改革に取り組んでいきたいと思っております。財政調整基金については、運転資金的なものでございまして、市の貯金になります。市の貯金を取り崩しまして、財政運営を行うようなことになりかねない状況にありますので、貯金を使わずに財政運営をしたいというところでございます。

(若生市長)

今回総合計画を策定するにあたって、財政計画も同時に策定いたしました。総合計画を実施していく上で、例えば、なになにを作ります、なになにを改修しますという、それに必要な財源も必要になりますので、総合計画に併せて財政計画も策定したのですが、その財政計画のまま進めていくと、持ち出しがどんどん増えていき、財政調整基金、貯金の部分が減っていくという見通しになります。なんとかここで歯止めをし、改善できればと思い、今回行政改革に取り組んだということです。

(品川委員)

私も村上委員と同じ部分についてです。この20億円まで減るというのは、ある程度確定的な見込みで、不確定要素はあまりなく、固定費としてどんどん減っていくということなのか、それともなにか大きな事業があって、それで減っていくのか、そのあたりはどうなのでしょう。

(事務局)

財政調整基金が減ってきている要因としては、扶助費がだいぶ増えていることがあります。ここ5年間で20%ぐらい増えています。今後も増加していくと見込んでおります。扶助費は、生活保護や保育所の運営費などの給付などになります。

(品川委員)

「資料-4」の3ページの「地方債残高と財政調整基金の推移」というグラフによると、平成27年から平成32年までで、財政調整基金が、およそ20億円減り、その後、平成32年から平成37年と5年経つと、また20億円、あるいはそれ以上減ると、そういう予測を立てているということでしょうか。

(若生市長)

あくまで、何もしないでいくところなる可能性があるということで、これは決して確定したものではありません。我々はそうならないように、今回の行政改革で、基金をなるべく使わないようにしていきたいと思っております。それを改善するのは可能だと思っており、そうならないように、今回取り組んでいるということです。

(草間座長)

資料の見方を教えてもらいたいのですけれども、9ページの「歳入・歳出」のグラフでは、全部黒字となっています。それから14ページの「実質単年度収支」では、赤字となっています。決算ベースの歳入・歳出では黒字、でも実質単年度収支では赤字ということですが、どのように見たらいいでしょうか。

(事務局)

9ページの歳入・歳出の数字については、当然歳入が大きくなっています。14ページの実質単年度収支ですが、こちらがなぜ赤字になっているのかということですが、繰越し財源のほかに基金から繰り入れをしています。ハコモノを作る際の基金からの繰り入れや、先ほどから話が出ている財政調整基金からの繰り入れがありまして、それを入れていることによって、赤字となっています。基金を入れたものの差引も計算しているものですから、基金を多く入れているということで、赤字計上になっております。

(草間座長)

難しいですね。要は、本来使わなきゃいけないものを入れているから、実質的には赤字になっているということです。

(高橋副市長)

簡単に申し上げますと、歳入・歳出の書き方は決まっております。9ページの歳入・歳出には、貯金からもらってきたものは歳入に計上し、借金をするものも歳入に計上しています。逆に、基金へ貯金するものは歳出に計上しています。これだと、借金している部分とか、貯金を崩しているものが見えなくなってしまうので、それを補正すると14ページの形になります。実質的には、毎年税収として入ってくるお金だけでは賄えてないということになります。

(草間座長)

この部分をもう少し大きく見せた方が良くと思います。歳入・歳出ベースは、実質を反映していないということですから、意味がないということです。単年度実質収支をもっと強く見せないで、危機感が出てこないと思います。

もうひとつ、富谷は、職員が少ないということですが、職員1人当たりのコストは、自動的に出てきますよね。つまり、「1年間にかかっているコスト÷人口」であれば、住民1人当たりのコストは、おそらく、概算ですけど、職員数が足りない、行政コストは低いのではないかなと思います。ただ、コスト内容は悪くなってきていると思います。扶助費が増えてきて、余力がなくなっている。このあたりも資料としてあると良いかもしれません。

(品川委員)

人事行政の方になります。16ページです。「職員1人当たりの住民数の推移」というグラフ、こちらですと、富谷市は職員1人当たりの住民数が多いと説明いただいて、県内の平均からすると、およそ1人当たり1.5倍になりますね。それでいて、18ページのラスパイレス指数で見ると、低い数字になっています。これは相当職員の方に負担がかかっているというふうにはしか読めないのですが、この行政改革の中で、職員の資質向上と掲げられているわけですが、現実かなり無理がかかっている中で、さらに資質向上をとというのはあまりに酷なのではないかという印象を持っているのですが、そのあたりはいかがでしょう。

(若生市長)

それは市の課題だと思っておりまして、現実的に職員に負担がかかっているのは、ご存知のとおりだと思います。今回、市制施行に併せて、まずはそこを改善しなければいけないということで、2年に掛けて大幅に職員数を増やしたわけでございます。それで、ある程度必要な人員体制は整えたという前提で、今回、行政改革に取り組んでいるということです。

(草間座長)

この数字は正規職員ですか。非正規職員はどのぐらいですか。報道によると、全国的に非正規雇用の割合が高くなっていて、多いところで6割、平均で3割と出ていました。富谷市は実質どのぐらいですか。

(事務局)

私たちと同じ時間帯で働いている方を臨時職員と呼んでおりますが、30人程度です。ただし、私たちの勤務時間を下回る5.5時間などのパート職員となると、250人というレベルで、かなりの人数を抱えているという状況でございます。

(草間座長)

併せて280人ぐらいですね。つまり、正規職員としては少ないけども、リカバリー分のボリュームはそういうところで補っているということですね。市になって、パフォーマンスを上げていかなければならない中で、業務量が増えているので、1.5倍の分はそこでカバーしているということです。

これは、これから大きな課題になります。同一労働・同一賃金にどう対応していくかということで、さらに膨らむと思います。

(平岡委員)

非正規職員で30名ですよ。これからもっと人口も増えますし、正規職員を増やすということもこれから課題としてはあるのでしょうか。時間の短いパートの方を増やすということになるのでしょうか。こは、これからの課題として考えているのでしょうか。

(若生市長)

そのあたりは、職場の改善を行いながら、過度に負担がかかるような環境は避けていかなければいけないと思っています。今、働き方改革も叫ばれておりますし、ワークライフバランスも言われているので、慎重に考えながら、環境は整えていきたいと考えております。

(草間座長)

総合的に考えても、非常に難しいところです。18ページのラスパイレス指数ですけれども、ものすごく低いですね。行政改革っていうのは、職員の方に効率的なことをやっていただくためには、いろんな要素が必要です。ラスパイレス指数の改善も職員さんのモチベーションや士気の向上の観点から検討すべきだと思います。現状、100万もらえるところを93万円ということになっています。ここを改善していくということは、職員の方は内部からなかなか言えないことだと思います。市に移行して特別職の給与等は改善されました。

次に「資料-4」の方に移りたいと思いますが、資料の見方ではどうでしょうか。

市のほうで提示しているのが、大きな柱で3本です。「基本方針1 行政運営能力の向上」、「基本方針2 市民参加と協働の推進」、「基本方針3 持続可能な財政運営」と、3本の大きな柱を今回出していきたいということですが、こちらについてはどうでしょうか。

(村上委員)

全体の話でもよろしいでしょうか。先ほどの実質単年度収支は赤字であるということです。この4年間で、貯金が半分になると予想されています。そうすると、歳出金額の目標はどれぐらいですかということです。現状の課題と必要性は説いていながら、取組内容に数値が入っていません。当社のような一般企業は、数値目標、金額目標を掲げてそれに向けて策を練っていきます。それに対して、今回の行政改革基本方針には数値目標、削減金額設定が書かれておりません。目標金額が示されていない中で、この取組内容のインパクト、方向感が果たしてそれでいいのかっていうところが、なかなか分かりづらいという印象ですが、いかがでしょうか。

(事務局)

ただいま目標数値を洗い出すために、事務事業の見直しを行い、今年度各部に調査をしていただきました。市長とのヒアリングを経まして、最終的には、こちらの基本方針の中に盛り込みたいと考えていますが、今のところご提示できる内容となっておりますので、記載しておりませんでした。ご了解いただきたいと思います。

(若生市長)

財政調整基金、いわゆる貯金を減らさないようにするための洗い出しをしております。すべての事業を各課から出して、内部で見直しが可能なもの、難しいものというところで、作業を行っております。どこかの段階で数値もお示しできればと考えております。

(村上委員)

先ほど、現在40億円の財政調整基金の残高があって、4年間でそれが20億円になるということです。大変ショッキングな金額だったわけですが、割る4年と考えると、年間5億円を削減していくということ、言い換えれば、財政調整基金の5億円をいかに減らさないでいくかという、この認識でよろしいのでしょうか。

(若生市長)

それを減らさないようにするための、今回の行政改革ということで考えていただければと思います。

(高橋副市長)

5億円を全部圧縮できるのかという問題がひとつあるということと、マスコミで取り上げられている財政調整基金自体に対しても、国の方で議論になっている適正規模の問題があります。その中で市民サービスの維持という観点から、5億円を埋められれば、それに越したことはないのですが、どのぐらいの財政調整基金の規模が持続可能な財政運営になるのかということも庁内で議論しているところです。

(品川委員)

今回の行政改革の発端は、厳しい財政状況があるということになるかと思いますが、重み付けの問題です。取組の内容というところに、基本方針として3本柱になっていますが、基本方針3が一番重たいのではないかと思います。こちらの方である程度具体策まで取り組んでいかないと、この状況で抽象的なものだけ決めても、どんどんお金は減っていくわけなので、重み的な問題を考慮していただいたほうがいいのかと思います。

(草間座長)

どのように組み合わせるかということです。優先順位は、こちらが一番大きいのではないかと一つのご意見です。

(高橋副市長)

そのあたりは、内部でもいろいろ議論しておりまして、ひとつは職員のモチベーションの問題というのがあります。財政のことをあまりに出しすぎてしまうと、それだけでいいのかということもありますし、先ほどお話のあった人事の問題とかもありますので、その中でどういったものが優先順位とか、重みを持たせるのかというところを議論しています。

目下の大きな課題というのは、やはり財政の部分というのは間違いなく大きいことではあります。しかしながら、目下のこともありますが、絶え間ない意識の改善ということが、究極の行政改革に対しての姿勢であるということもありまして、そのような議論の中で整理をしています。どれが一番重いついていうのは入れていませんが、順番として、このようにしています。

(草間座長)

なかなか言いにくいかもしれませんが。トレンドとしてはこうなっているけれども、きちんとこれを認識してもらって、市民を支える「ひと」に視点を当てていくということです。これが本当に財政危機で、再建団体みたいなどころだと、これが全面に出るのですけれども、今はそういう時期ではなくて、財政をやりながら、一方で職員の充実も目指していく、という理解でよろしいでしょうか。

(工藤委員)

先ほどから出ていますが、現状でいけば、貯金がここまでいきますよということです。会社でも同じだと思うのですが、現状、改革無しでは、どんどん預金なりを使っていってしまいます。あとは、前提として借入れは増やさないと形になるのでしょうか、その中で何ができるのかということについて考えていくということだと思うのですが、「ひと」という話になれば、一定の経費である人件費、このあたりをただ増やせばいいのか、という議論にもなってくると思います。人を増やさないでどうやって、やっていけばいいのか、というものを考えれば、現状の事務のあり方であるとか、そういったもので改善、合理化・効率化できるものはないかと、そういうものを具体的に、定例化していくことが非常に必要なのかなと考えています。

それと、税収の話になると、税収率をいかに上げていくのかとかですね。その辺はおそらく、銀行の立場で言わせていただければ、いろんな部分で提案ができていくのかなと思います。ただ、これも当然費用対効果の話になっていきますので、詰めていかなければならない話だと思います。

一番は、現状でネックとなっている業務、それはどこなのだろうっていうのを職員のみなさんから、聴取していき、できるもの・できないものというのをしっかり決めていくというのが、必要なのではないかなと感じました。

(草間座長)

税収とありましたけど、収納率はどのようになっていますか。

(事務局)

現年で言いますと、99%を超え、県内でも10本の指に入る高い収納率となっています。

(成田委員)

私は、他の市の行革委員会等にも関わっておりましたので、そういう意味で2つほど申し上げます。

まずひとつは、富谷市さんは、他の自治体と違って、勢いもありますし、多様な面で、高齢化もありますけど、一方で、若い人達もどんどん入ってきて、まちづくりに勢いがあります。

その観点から、方針を拝見したときに、もっと富谷らしさとか、明るさとか勢いなどが行革プランの中にあってもいいのではないかと思いました。内容が、他の市と似ているのではないかというところがあって、富谷市のカラーがパッと出るようなものが、宝の中にいると分からないと思いますので、もう一度みなさんの中でご検討いただければ、というのがひとつありましたが、そのあたりはいかがでしたか。

(草間座長)

そちらについては、別に地方創生の部分で議論をしております、かなり富谷らしいカラーを打ち出しています。

(成田委員)

行政改革もただ切りましょうという話ではなくて、これは地方創生と平行して同じ裏表の部分で、長期的視点に立った投資だと考えています。いかにして20億円減らさないようにするかということは、現状で、長期的な視点を市民も行政も持って、一緒にやってみようっていう、暗く悲しくっていう発想ではないはずです。人件費などに目がいってしまうところが多分にありますけれども、そういったところではなく、富谷市が独自で抱える課題とか、強みというのを行政改革の中に盛り込むということも可能ではないかと思いました。それが1点目です。

2点目は、3ページからの行革の必要性とありますが、そこから3本の柱へとポンポンと進んでしまうのが、市民としては理解しにくい部分があるのではないかと思います。課題に対しては、どう対応するからこういう柱が必要だというルートが、ビジョンに対して戦略を起こしたときのルートがあると分かりやすいかなと。こういう柱にならざるを得ない状況はありますけど、唐突感があるので、なんのために必要かというのを書かれるとよいかと思います。

ですから、決して暗いものではなく、明るく楽しい未来のためにという行革の捉え方があると思います。例えば、ICTといった新しいものに取り組んでいくとか、市民参加もみんなでまちづくりをするところに、市全体の自己肯定感、富谷市民ということに自己肯定感が持てるような、楽しい行政改革というもので、誇りある富谷市の改革というところで位置付けられると、職員のみなさんも、協働していく市民のみなさんも前向きになれるという感じがします。損益計算書で費用を切り捨てするのではなくて、貸借対照表で投資をしていくという感覚、長期的に、という感じがしました。

(若生市長)

大変貴重なご意見をありがとうございました。我々はどうしても、行政改革という、厳しさが伴うもの、痛みが伴うもの、というところから入っていますので、今のご意見は、別の視点で、富谷らしさという点では、総合計画の中で市民協働をひとつの柱にしていますので、行革に関してもそのようなご意見をみなさんからいただければと思います。

(草間座長)

今、投資という話がありましたけれど、例えば、ノーベル経済学賞のヘックマン教授は、子どもに対して投資をするとリターンがあると言っています。15%ぐらいが、納税者になって帰ってくるということです。高齢者への支出というのは消費に消えて資本形成されないけれども、子どもに対しては、資本形成されるということです。同じ減り方でも、投資的な減り方と、そうじゃない経常経費の減り方があるということです。この部分で、新しい手法を作られたらいいのではないのでしょうか。この額は投資の額だから、将来目をつぶれるけれども、こっちの部分、義務的なものについては、健康寿命を延ばすとか健診を促進したりするとかでやっ払いこうとか、ICTを使って、基礎コストを下げっていくとか、そういう指標が作れるかもしれません。新指標になるかもしれないですね。

(平岡委員)

行革の取組みを見ますと、第3あたりから、こういう感じでやってきたのだから分かります。だから、市民はあまり関心がないのです。ないのだけれども、現実の生活の中で、どういう部分にお金をかけているのか、お金のかけどころ、かけやすさ、そういうところに関心を持ってしまいます。

ここに出てきて、説明されて、ようやく飲み込みはしたつもりですが、これを行革にあたってだと、数字だけで見ますと、自分たちに関係あるところだけをどうしても見てしまいます。こんなにいろいろな仕事をされていて、いろいろやってくれています。今は良いですが、1年、2年後にみなさんが不安にならないようにしてほしいなという思いがあります。

黙っていても子どもが増えるし、高齢者がたくさん出ますので、高齢者の方がありがたいと思っている助成、例えば敬老会です。率直に思っているのですが、額が少なくなっても構いませんけれども、高齢者に対しての助成などは、長く続けて欲しいし、子ども達がおじいちゃん・おばあちゃん達を大事にしてくれているし、そういう取組みを見ていると、いい方向に繋がっていくので、そういうところをお願いしていきたいなと思っています。

(成田委員)

今のご意見に対してよろしいですか。今のご意見、本当に真摯に受け止めようと思います。さまざまあると思いますが、市民にどう伝えていくかっていうところが大切だと思います。情報公開も出ていましたけれども、行革の成果を伝えていく必要があります。

痛み分けしなくてはいけない部分がどうしても出てくるので、なぜこの数字が、例えば敬老会でしたら、100もらっていたのが、今年は80になっていたというのが、それは子どもにいくとか、そういった形でのデータの整理というのは必要なと思います。ちょっと外れるかもしれませんが、公会計が今度、市町に入りますから、その中で出られるコスト計算、この敬老のための施設は、いくらで運営されていますから、こうなります、といったような、市民の言葉で分かるような形で伝えていく努力というのは、今以上に求められていると思います。総合計画で何か作りますって言ったときよりも、削りますと言ったときの覚悟というのは、情報公開の在り方というのは、この柱でも大きな部分だというのは、お話を伺って、感じました。情報公開を新たに行政改革の柱にするというのは、新しい方法かもしれません。

(品川委員)

成田先生のご意見に同感で、市政の情報とかインターネットで調べているのですが、調べてもあまり分からないことが多いです。代表的なもので言えば、議案書だとか、PDFで載せてくれればすぐに見られるのですが、そういうのもわざわざ役所に来て、見に来ることになります。それしか方法がないのです。その他にも有益な資料、特に今回作っていただいた資料、非常によく練りこまれたものだったと思うのですが、こういうものとか、市民のみなさんが共有して、こういう客観的な資料を元に、議論をするという土壌を作るべきだし、ぜひインターネット上での情報公開は柱として、進めていただきたいなと思います。

(草間座長)

私のほうで何点かあります。ひとつは、行政運営ってよく言われています。実際は今求められているのは公会計だとか、パフォーマンスの方になると思います。行政運営とは、限られたお金をきっちり使っていくということで、どちらかという、最小の経費で最大の効果という地方自治法で言っているようなものだと思います。実際は読み取れないです。やっぱりアドミニストレーションじゃなくて、「経営」みたいな言葉を入れたら良いのではないかなと思います。つまり、投資という言葉が合致します。運営に対して投資という言葉は、なかなか親和性がないです。

2つ目は、市民協働の部分で、「参加」と「参画」とありますが、この2つは、ちょっと意味合いが違います。「参画」のほうが、より主体的になります。市民協働ということは、それぞれの立ち位置でやることをやるということです。どちらかという「参加」というより「参画」という表現が使われたほうがいいのかと思いました。

それから、基本方針の方で、ひとつ提案したいのは、シンクタンクを庁舎内に作られたらどうかということです。これは、民間企業の方か大学の行政学に精通している方に委嘱をして、例えば、シンクタンクのなんとか研究所で、その方が、自治体の資質向上をやるとか、あと市長からこれやってみてというパイロットのなにかをそこで揉んでいくとか、そういうシンクタンク機能を作られたら良いのではないかなと思います。シンクタンク又は庁内職員大学(仮称:とみやパブリックサーバントユニバシティ→T-PSU)の設置を検討する価値は、人材育成や課題解決型自治体の実現を図るためには、必要になるかもしれません。これは、おそらく県内ではやっていないと思います。

2つ目が、職員の資質アップのひとつの手法として、とにかく市の職員に他流試合をさせるということが、とても大事だと考えてきました。具体的には、自治大学校、税務大学校、消防大学校等々です。とにかく外に出していく。宮城県でいうと、自治研修所のようなところで、県主催の研修があれば、どんどん出していく。それによって相対的な評価が自分の中でできてきます。ここの組織の中にいると、いわゆる富谷スタンダードで、仕事の広がりとか、人脈の広がりが出てきません。そのようなこともできれば入れてもらいたいと思います。

それから、行政機関や民間との相互交流や民間企業への派遣のような、とにかく外に出していく仕掛けを作っていくことが良いのではないかなと思います。特に仕事の仕方で、私も役所を経験して感じたのが、民間企業の仕事のスキルです。フレームワーク、問題解決、あの手法は、すごく行政の仕事に活きるなと思いました。時間のかかるものは放っておき、できるものはすぐに取り組む。そういうフレームワークというのか、そういったものを民間企業の方々から教えてもらい、それを業務に反映させていく。自治事務というのは、定例なものなので、既存のもので対応していく。そうではなくて、課題解決などのスキル能力は、民間企業などからノウハウをもらっていき、それをシンクタンクに落とし込んでいくというやり方です。

基本方針の2については、先ほど言った「参画」という表現にしたらいいかと思います。民間とのタイアップで任期制の職員、広報専門官とか、広報大使とか、広報アドバイザーという職名で、行政が持っている情報をどのように第三者に伝えていくかというノウハウを、民間の方に任命することによって担保していく。3年任期である程度貯まれば、シャッフルしていくような仕掛けがあるといいのではないかなと思います。

基本方針の3は本丸になると思いますが、富谷でもやられたストックマネジメントというものの、より広い表現がアセットマネジメントと言います。アセットマネジメントをきっちりと取り組む中で、職員を派遣していく。今、公共施設の管理運営の中で進んでいる大学院は、東洋大の根元祐一先生のところが一番で、行政の方がかなり行っています。高萩市でも2年続けて送りました。通常は、イーラーニングで、週末にスクーリングということで、業務に支障がなく、研修の一環で行ってもらいました。2人で行ったのは1人だと情報が共有できないためです。そのようにしていくと、最新の情報も入ってきます。先進地などとの情報共有ができて、市長や副市長からの指示事項に対して、ネットワークを使って、即座にレスポンスができます。こういったことがひとつあるかなと思います。

自主財源の確保では、ネーミングライツです。市報・ウェブサイト・庁舎・名刺・公用車に有料広告を取り入れるということです。それと、市長があいさつをするときに、企業の名前を出したりする、世界初のあいさつ広告というものも、ひとつ面白いかもしれません。

少し細かくなりましたが、資料をいただいて気づいた点です。

(工藤委員)

今、座長がおっしゃった民間活力についてです。その点に関しましては、資料にも出ておりますが、PPP・PFIという言い方をしております。官民パートナーで事業にあたるもので、最初の企画段階から入るのかどうかで、PPPとPFIの違いになりますが、この部分については、うちの銀行自体でもいろいろな部分で案件に関わってきているということがございます。宮城県内でも、すでに12件実績がありまして、例えば代表的なところでは、仙台市さんの松森工場市民利用施設ですとか、石巻の養護老人ホームとか、小学校の移設、学校給食センター、このあたりは、全部PFI事業ということで、うちの銀行が融資取扱銀行という形で、募集をしていくということがございますので、座長がおっしゃった民間の設計・建設・管理・運営までの、いろいろなノウハウというのを十分に活かしていただくことができます。それに加えて、民間の資金も利用していただくという部分では、今後、非常に大切になってくるのかなと考えております。また、そのようなことがあれば、弊社としても積極的にご支援していきたいと考えております。

(草間座長)

私が考えていたのは、お金をどうやって膨らませるかです。特区などを使って、銀行と行政、公認会計士などの関係者が集まって、投資ができるような仕組みを作ります。元本割れにならないければ、市民に対して負託に込んでいることになると思います。預かった大事なお金が減損しなければ問題ないと思います。お金を増やしていく部分の研究があってもいいのではないかと思います。つまり、投資ができる、元本割れしないもの、これは今ないです。

さきほど、副市長から話があった基金が多いと交付税を減らすということに対しては、反論していかなければいけないと思います。有事不測の事態があったときには、最低限このぐらひは必要だということです。

お金の生み出し方という研究があってもいいかもしれません。行革で、ただ絞るだけではなく、膨らませていくという、価値の創造をしていくということです。

(村上委員)

基本方針の3つ、私も基本方針の3番が本丸なのかなと感じます。行政改革の意味と地方創生のところで、富谷が輝くための投資をやっていると、そこはこの方針の中には入ってこないのでしょうか。切り分け方として、歳入確保の検討が最も大事で、財源をいかに確保するか、または、企業の法人税にしても、働ける場所をいかに作るかっていうところ、そこについては、また別途な話になるのでしょうか。

(市長)

それも併せて、歳入の確保も併せてここで検討していきます。

(村上委員)

それであれば、大きな金額をどこで増やすのか、ということになると思います。例えば、広告収入となると、すごく小さな話をしていっちゃうのではないかと感じます。まずは大きなボリュームのところで手をつけなければならないと思います。先ほどあった富谷らしい、短期的には結果はでていないけれども、中長期的には結果を出そうという動きがとても大切だと思っていますが、そういう意味では歳入確保の部分が、とても短期的な、ここ1年でまずは結果を出さなきゃという思いに駆られているような気がいたしました。

もうひとつ、わが社ちょうど今、来期方針を作成しております、来期は生産性向上だ、働き方改革だと、完全週休2日よいよやるというところにおいて、グループウェアの導入やシステムの導入を予定しています。さきほどIT関係の話もありましたけれども、そういった部分も取り入れて、人件費に係るコストの削減に取り組むことも必要かと思いました。

(工藤委員)

先ほど、税金の収納率のアップというお話をしましたけれども、昨年度富谷市さんは、税金の収納の方法をコンビニにでもできるようにしました。現に銀行窓口を持ってこられる納付書の数も減っています。ということは、お客さんの利便性が確実に向上していると言えると思います。さらに例を挙げると、口座振替の依頼書というのは紙ベースでやっていますが、銀行は、キャッシュカードを読み込ませて、その時点で口座振替の手続きが終わるといふ、仕組みもあります。それもまた利用者の利便性の向上に繋がっていると思います。ただ、お客さんから見た利便性が上がるということは、おそらく、それにかかる事務の負担というのが逆に増えているのではないかと思います。であれば、その負担をどのように見直していくかという部分が、今度課題となってくるのではないかと思います。例えば、会計課のみなさまだと思いますが、いろいろな方法で徴収したものは、確認をする、そういう作業が増えていくということになりますので、その部分の効率的な見直しが今後必要になってくるのかなと思います。

(成田委員)

収入の話が出ましたので、さきほど税の収納率は99%ということでしたが、それ以外はいかがですか。例えば市営住宅とか、保健福祉分野に関わる収入未済の率ですね。債権回収に対しての価値観とか、職員が思っている価値に関しまして、教育分野にしてもそうですけど、ここは保健福祉分野だから回収したらかわいそうだというのは切り替える。考え方を切り替えるというのは行政改革の中で必要なのかな

と思います。というのは、保健福祉分野で救済すべき人は、きちんとその分野で救済をするべきで、市営住宅の家賃のようなものは、きちんと公平に払っていただく、そういったところは大事であって、本来使えるはずのお金が使えなくなるという考え方の切り替えを、シフトをしていただければなというふうに思いました。

(事務局)

詳しい数字は持ち合わせておりませんが、そういった話も各課から上がってきておりますので、調査していきたいと思います。

(品川委員)

関連して、私債権なり、非強制徴収公債権、税金ではなくて、裁判上の手続きを経て、回収しなければいけない、公営住宅の家賃ですとか、そういった類のものです。自治体なのでしっかり徴収しなければいけない、時効にはいけないという義務があって、それについて、組織的に取り組んだら良いのではないかと、私の在職中に提案させていただいて、それっきりになってしまいましたけれども、自治体によっては、私債権の管理を条例化するなどして、意識的に回収しています。大阪だと弁護士会なりに委託して、そういった債権を回収しているといった取組みも行われているようです。費用対効果の問題もあると思いますが、もし、未済の非強制徴収公債権があるのであれば、そういったことを考えるのも方法であるのかなと思います。その辺の債権に関しては、地方自治法の制度上、かなり複雑な区分になっています。私も東北自治研修所で、講義をしたことはあるのですが、私の講義には富谷の職員の方はひとりも来ていなくて、5回ぐらいの中で1回も見ることがありませんでした。債権の区分の意識だとか、義務だということ、民間よりもより厳しく、きっちりやらなきゃいけないという部分かなと思うので、ご検討いただければと思います。

(成田委員)

その件について県庁でやってきたのは、「収入未済縮減会議」というのを、全庁挙げて横断的にやりました。県税で成果を挙げてきた手法を共有化して、収入未済を持っている部署は会議に入って情報を得るという仕組みが功を奏していると思いました。大前提として、きちんと債権データを整理していくというところで、そういう手法も必要かなと思います。いろいろな手法があるので、この機会にご検討いただければと存じます。大鉦を振るわざるを得ない場面というのは、今後多分に出てまいりますので、情報公開のもと市民に理解いただき、収入未済の縮減の成果として数字で出てくると思います。

(草間座長)

考え方のひとつとして、徴収するということです。市民である職員が行う場合には、人間関係の問題で、なかなか難しい場合があります。例えば、それをカバーするにはどういう方法があるかという、収納の民間委託です。委託で収納率を上げ、委託費はそこで確保します。公務員がいくら収納率を上げても、報酬として出せません。収納率についてもそういう方法があるかもしれません。これから予想されるのが、給食費とか保育料の未収額が増えてくるかもしれないということです。あとは高齢者です。トレンドとしては、増えてくると考えられるので、どのように職員のことを守りながら、やっていくかというこ

とです。

(平岡委員)

私ここ10年近く、国保運営協議会の中で税務課の方にお話を聞きますが、富谷市は本当によくここまで収納しているなという思いです。というのは、やっぱり高齢者、年金から天引きをすとか、いろいろな手段を考えていますよね。収納しやすい環境を考えて、税務課の方はよくやっているなという印象です。

(品川委員)

補足ですけれども、税務課は当然、ノウハウを持って、しっかりと素晴らしい結果も出ています。しかし、先ほどの非強制徴収公債権なり、私債権に関しては、各課に分散されています。私がいたころは、担当者がいて、その担当者が債権を管理しているという状況になっていました。そうすると、ノウハウは税務課には集中しているけれども、他はそれぞれ担当が変われば、ノウハウも失われてしまうという状況にあったということです。ですので、例えば債権管理室とか、そういった組織の中に私債権なりをまとめてしまっ、一元管理するという方法はあるかなと思います。条例の改正とかいろいろ必要なのかなとは思いますが、そういった方法で、広い意味での債権の回収を専門的にするというのもひとつの方法かなと思います。

(草間座長)

徴収の一元化ですね。

例えば、今、扶助費などが増えてきているというところで、日本では横須賀で最初にやった「ソーシャルインパクトボンド(※)」があります。これだけの経常経費がかかっていると積算して、成果をインセンティブとして出す。民間の資本を使ってやり、それで縮減していく手法です。これが横須賀で日本財団と金融機関の連携で行いました。ですので、扶助費の部分についても、民間企業とかNPOにお願いし、効果を出してもらおう。行政よりも民間のほうがフットワーク軽いです。行政だとパフォーマンスを出しにくい部分もありますし、それ以外の業務もあります。特化してあたってもらおうには、民間活力を課題解決に使うというやり方もあるかもしれないです。

※ソーシャルインパクトボンド(SIB)

民間資金を活用して実施する成果連動型の民間委託事業のこと。民間の資金やノウハウを活用して革新的な社会課題解決型の事業を実施し、行政はその事業成果(社会的コストの効率化部分)等を原資に成果報酬を支払う。2010年に英国で世界初のSIB案件が組成されて以降、同国を中心に世界各国でその活用が進んでいる。(出典:経済産業省 <http://www.meti.go.jp/press/2016/03/20170331014/20170331014.html>)

(平岡委員)

やり方はいろいろあるかと思いますが、行政の方は、そうすれば楽になりますが、市民は常に見ています。市の職員は、そんなこともしないで委託して、というような感じにならないように、市民の目も大事にして欲しいです。基本方針の1番、2番、3番、これ順番でなくても良いと思います。職員の資質、いろいろなところに派遣して成長してもらおうことも大事ですけど、まず市役所の中で育ててもらいたい

というのがありまして、それを課長、主任クラスに広げて、自然にいくつてというのが私の理想です。職員には大変な思いもさせたくないです。市民協働課って、いま5人で始めている課ですけど、よくやってくれていて、ここにも今期待しています。方針の1番と2番がうまくいけば、3番の財政運営に結びつく、順番じゃないですけども、こういう感じでそこに持っていったらという、考えでおります。

(草間座長)

いろいろとご意見ありがとうございます。良いアイスブレイクになったのではないかなと思います。本日はこれで閉じさせていただきます。進行を事務局に戻します。

5 その他

※次回の開催日程について、事務局より提案。次回は、平成29年9月29日で調整。

6 閉会挨拶（高橋副市長）

本日は、みなさまの活発な議論をいただきまして、ありがとうございました。もともと、懇談会を設ける趣旨は、われわれ内部の人間だけで取り組んだのでは、ひとりよがり・自己満足になるのではないかと、このような会を設けさせていただきました。今回は、本当に多種多様ないろんな角度からのご意見をいただきまして、改めて、外部の方々の視点・目線というのが大切だと感じました。今後も何回か続きますので、引き続き有益なご意見・議論をいただければと思います。よろしく申し上げます。本日はどうもありがとうございました。

7 閉会